

**PENGARUH PENERAPAN “MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA” DALAM ISO 9001:2008 TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BIRO ADMINISTRASI AKADEMIK, KEMAHASISWAAN, PERENCANAAN DAN SISTEM INFORMASI UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA**

**Citra Karina**

S1 Ilmu Administrasi Negara, FIS, Unesa ([0cy\\_Karwan@yahoo.co.id](mailto:0cy_Karwan@yahoo.co.id))

**Fitrotun Niswah, S.AP.,M.AP**

S1 Ilmu Administrasi Negara, FIS, UNESA

**Abstrak**

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu elemen penting dalam ISO 9001:2008 yang memuat persyaratan yang harus dipenuhi oleh organisasi untuk melakukan penjaminan mutu yaitu menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh penerapan “manajemen sumber daya manusia” terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya secara simultan dan parsial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasi. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner, dokumentasi, dan observasi. Informan penelitian berasal dari jawaban-jawaban yang didapat dari kuesioner yang diisi oleh seluruh pegawai yang ada di bagian-bagian BAAKPSI Unesa meliputi bagian administrasi akademik yang berjumlah 20 orang, bagian kemahasiswaan berjumlah 6 orang, bagian perencanaan dan sistem informasi berjumlah 8 orang, sehingga penelitian ini mengambil sampel 34 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah kuantitatif menggunakan teknik regresi linier berganda. Hasil penelitian yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel manajemen sumber daya manusia yang meliputi aspek penyediaan sumber daya manusia ( $X_1$ ), aspek sumber daya manusia ( $X_2$ ), aspek infrastruktur kerja ( $X_3$ ) dan aspek lingkungan kerja ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $R^2$  sebanyak 70% kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya dipengaruhi oleh variabel manajemen sumber daya manusia (aspek penyediaan sumber daya manusia, aspek sumber daya manusia, aspek infrastruktur kerja dan aspek lingkungan kerja). Kontribusi pengaruh dari variabel  $X_4$  (aspek lingkungan kerja) telah terbukti mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat nilai kontribusi (parsial)  $t_{hitung}$  sebesar 6,7 lebih tinggi dari 3 variabel yang lainnya. Sebaliknya kontribusi yang memiliki pengaruh yang minimal terhadap kinerja pegawai ada pada variabel  $X_3$  (aspek infrastruktur kerja), dapat dilihat dari nilai kontribusi (parsial)  $t_{hitung}$  sebesar -0,14 paling rendah dari 3 variabel yang lainnya.

**Kata Kunci :** Manajemen Sumber Daya Manusia, ISO 9001:2008, Kinerja Pegawai

**Abstract**

Human resource management is one of the important elements in ISO 9001: 2008, which contains the requirements that must be met by organizations to perform the quality assurance quality management system based on ISO 9001: 2008. The purpose of this study is to determine the effect of the application of "human resource management" on employee performance in Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya simultaneously and partially. This study used a quantitative approach with a correlation method. The technique of collecting data through questionnaires, documentation and observation. The informants came from the responses obtained from questionnaires filled out by all employees at the parts BAAKPSI Unesa include academic administration totaling 20 people, part of student totaled 6 people, the planning and information systems amounted to 8 people, so that research this took a sample of 34 people. The data analysis technique used is quantitative using multiple linear regression techniques. The results obtained are significant influence of human resource management variables covering aspects of the provision of human resources ( $X_1$ ), human resources aspects ( $X_2$ ), infrastructure work ( $X_3$ ) and aspects of the work environment ( $X_4$ ) together on employee performance. This is evidenced by the  $R^2$  value of as much as 70% the performance of employees in Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya influenced by human resource management variables (aspects of the provision of human resources, human resources aspects, aspects of labor and infrastructure aspects of the work environment). Contributions influence of variabel  $X_4$  (aspects of the work environment) has been shown to have a dominant influence on employee performance. It can be seen the value of the contribution (partial)  $t$  hitung of 6.7 higher than the other three variables. Instead contribution which has minimal effect on the performance of existing employees on variable  $X_3$  (infrastructure aspects of work), it can be seen from the value of the contribution (partial) -0.14 tcount the lowest of the three other variables.

**Keywords:** Human Resource Management, ISO 9001: 2008, Employee Performance

## PENDAHULUAN

Tantangan global yang dihadapi dunia tidak dapat dihindari baik dari sektor pemerintah maupun swasta, mau tidak mau semua pihak dituntut untuk mempersiapkan diri agar mampu bertahan (*survive*) dalam menghadapi kondisi tersebut. Seiring dengan globalisasi ini, standarisasi manajemen telah menjadi isu utama lebih khusus lagi standarisasi sistem manajemen mutu. Untuk itu, suatu lembaga baik pemerintah maupun swasta perlu menyiapkan kerangka sistem mutu lembaganya ke arah yang diinginkan sesuai sasaran atau tujuan akhir yang ditetapkan oleh lembaga tersebut, dalam pengertian bahwa tujuan atau sasaran mutu dari suatu lembaga mampu mencapai kesesuaian dengan keinginan yang diharapkan dari pelanggan atau mitra kerja lembaga tersebut.

Menanggapi isu tersebut di atas, salah satu standar sistem manajemen mutu yang telah berkembang di negara maju dan bahkan negara berkembang adalah (*International Standardization Organization*) ISO 9001:2008. Standar ini merupakan sarana atau alat untuk mencapai tujuan mutu yang diharapkan mampu menjawab tantangan globalisasi dimana tujuan akhirnya adalah mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi. Secara umum tujuan ISO 9001:2008 dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu secara internal dan eksternal. Berdasarkan Q *International* (2008) tujuan secara internal adalah untuk menghasilkan atau menjamin kesesuaian produk secara konsisten, memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku, serta meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem yang efektif. Selain itu, juga untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan konsistensi proses kerja melalui tindakan pencegahan terhadap ketidaksesuaian pada semua tahapan proses, dan menjaga kejelasan tanggung jawab serta wewenang personal. Sedangkan tujuan secara eksternal adalah untuk membuktikan dan mendemonstrasikan kemampuan menghasilkan produk yang konsisten sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan dan karyawan yang obyektif guna mendapatkan sertifikat kesesuaian dengan standar ISO 9001:2008.

Dalam lingkungan perguruan tinggi, yang dimaksud dengan penjaminan mutu atau kualitas adalah pelayanan jasa yang diberikan oleh perguruan tinggi terhadap *stakeholder*, yang terdiri dari mahasiswa, dosen, dan masyarakat. Sebagai sebuah perguruan tinggi negeri yang menuju kepada sebuah universitas kelas dunia (*world class university*) Universitas Negeri Surabaya memandang perlu untuk memperoleh standarisasi mutu melalui ISO 9001:2008. Berkas kerja keras yang tidak kunjung padam, maka pada tanggal 25 Oktober 2012 Universitas Negeri Surabaya telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 dari PT. Hasyaba Mandiri, namun yang mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008 adalah Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi (BAAKPSI) Unesa. Alasan mengapa BAAKPSI ini yang mendapatkan sertifikat ISO

9001:2008, karena BAAKPSI Unesa merupakan unit kerja yang langsung berhubungan dengan mahasiswa, dosen, dan masyarakat.

Adapun latar belakang BAAKPSI Unesa perlu menerapkan ISO 9001:2008, berikut ini hasil wawancara penulis dengan Wakil Manajemen Mutu Unesa Prof. Dr. Munoto, M.Pd mengenai latar belakang BAAKPSI Unesa menerapkan ISO 9001:2008 sebagai berikut:

“Belum tercapainya tingkat pencapaian antara rencana kerja dengan hasil kerja, permasalahan di penyediaan sumber daya dan sumber daya manusia juga belum begitu optimal dilaksanakan. Fenomena yang terlihat hasil penilaian kinerja belum secara optimal ditindak lanjuti oleh manajemen, masih terdapatnya kekecewaan pelanggan terhadap pelayanan administrasi, masih adanya pegawai yang belum pernah ikut sertakan dalam pelatihan di bidang yang dilakukannya, sehingga kompetensi pegawai masih perlu untuk ditingkatkan demikian juga halnya dengan fasilitas, sarana kerja dan dukungan organisasi sebagai infrastruktur pendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan juga masih perlu ditingkatkan dan lingkungan kerja juga harus dikondusifkan karena Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai”. (Wawancara pada tanggal 03 Maret 2014)

Hasil wawancara penulis dengan Wakil Manajemen Mutu Unesa Prof. Dr. Munoto, M.Pd mengenai yang diharapkan dengan adanya penerapan ISO 9001:2008 di BAAKPSI Unesa:

“Yang diharapkan dengan adanya penerapan ISO 9001:2008 di BAAKPSI Unesa banyak sekali mbak, diantaranya:

- a) BAAKPSI Unesa dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematis, dimana kebijakan prosedur dan instruksi yang berkaitan dengan kualitas direncanakan dengan baik ;
- b) BAAKPSI Unesa dapat memperoleh image yang lebih baik dalam pandangan masyarakat karena BAAKPSI Unesa karena telah mendapatkan sistem manajemen kualitas yang didapatkan BAAKPSI Unesa itu telah diakui secara internasional ;
- c) Kualitas kinerja BAAKPSI Unesa dapat dijaga kesinambungannya karena dengan ISO 9001:2008 berarti BAAKPSI akan diaudit secara periodik oleh registrar, sehingga Kepala BAAKPSI Unesa tidak perlu melakukan audit sistem kualitas. Hal ini lebih jauh akan menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit sistem kualitas,



- d) BAAKPSI Unesa dapat meningkatkan kualitas dan kinerja dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik ;
- e) Sistem pengendalian yang konsisten, serta pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operasi internal menjadi lebih baik ;
- f) Kesadaran BAAKPSI Unesa (Kepala BAAKPSI Unesa & seluruh pegawai) akan pentingnya kualitas semakin meningkat ;
- g) Yang lebih penting lagi penyediaan sumber daya, sumber daya manusia, infrastruktur, dan lingkungan kerja akan semakin baik. (Wawancara, 03 Maret 2014).

Sistem tersebut perlu dituliskan dan didokumentasikan sehingga pegawai dapat mengetahui sasaran dan apa yang diharapkan BAAKPSI Unesa. Pola pelaksanaan secara konsisten tersebut merupakan prinsip dalam melaksanakan manajemen mutu.. Dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terdapat beberapa persyaratan yang penerapannya berkaitan dengan kinerja karyawan khususnya pada manajemen sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat Gasperz (2003), bahwa dalam penerapan ISO 9001:2008 terdapat elemen-elemen manajemen sumber daya terdiri dari:

1. Penyediaan sumber daya
2. Sumber daya manusia
3. Infrastruktur
4. Lingkungan kerja

Elemen-elemen ini dipercaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Di mana penyediaan sumber daya dipengaruhi oleh orang, uang, manajer, isi, dan metode, selain itu sumber daya manusia dipengaruhi pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan, dan pengalaman, sedangkan infrastruktur dipengaruhi oleh bangunan, ruang kerja, fasilitas yang sesuai, peralatan proses (perangkat keras dan perangkat lunak), transportasi dan komunikasi, dan yang terakhir lingkungan kerja dipengaruhi komposisi pewarnaan dinding, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan, dan kebisingan. (Gasperz,2003)

Adapun pertimbangan peneliti dalam memilih lokasi BAAKPSI Unesa karena BAAKPSI Unesa merupakan unit kerja yang telah mendapatkan standar ISO 9001:2008 pertama kali di lingkungan Universitas Negeri Surabaya yang berarti telah memenuhi persyaratan internasional dalam hal manajemen sumber daya, untuk itu peneliti ingin melihat pengaruh penerapan “manajemen sumber daya manusia” dalam ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Pegawai di BAAKPSI Unesa dilihat dari secara simultan (bersama-sama) dan secara parsial (individu), maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian mengenai: “Pengaruh Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Pegawai Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya”.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh penerapan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008 secara simultan terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya
2. Bagaimana pengaruh penerapan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008 secara parsial terhadap kinerja karyawan di Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya.

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh penerapan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008 secara simultan terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya
2. Untuk mengetahui pengaruh penerapan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008 secara parsial terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya

# 1. ISO (*International Standardization Organization*) 9001:2008

Pada tahun 1946, Organisasi Internasional untuk Standarisasi yang biasa disebut ISO menemukan dan mengembangkan seperangkat standar umum dalam manufacturing, perdagangan, dan komunikasi. Iso 9000 adalah rangkaian dari lima standar mutu internasional yang dikembangkan oleh *Internasional Organization for Standardization*. Standar ISO 9000 mempunyai lima bagian, yakni ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, dan ISO 9004.

Gasperz (2003) menjelaskan ISO 9001 merupakan sistem manajemen mutu yang berisi tentang struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur-prosedur, proses-proses dan sumber-sumber daya untuk penerapan manajemen mutu. Pada tanggal 14 November 2008, ISO telah merilis edisi terbaru dari ISO 9001 yang diberi nama ISO 9001:2008. ISO 9001:2008 bukan merupakan standar produk, karena ISO 9001:2008 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas.

Persyaratan ISO 9001:2008 bersifat generik dan dapat diterapkan oleh semua jenis dan ukuran organisasi. Menurut Gasperz (2003), persyaratan tersebut terdiri dari lima elemen penting, yakni Sistem Manajemen Mutu, Tanggung Jawab Manajemen, Manajemen Sumber Daya, Realisasi Produk, Alat Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan. Dari lima elemen sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, hanya satu elemen yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu elemen manajemen sumber daya manusia. Menurut Gasperz (2003), meskipun suatu organisasi bergerak dalam bidang pelayanan, organisasi tersebut pasti memiliki

manajemen sumber daya manusia, meliputi penyediaan sumber daya, sumber daya manusia, infrastruktur kerja, dan lingkungan kerja.

Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi (BAAKPSI) Universitas Negeri Surabaya menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008 untuk diakui sebagai sebuah organisasi yang sesuai kebutuhan untuk kualitas organisasi. ISO 9001:2008 diyakini mampu memberikan dorongan positif kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja terus menerus. Alasan itulah yang mendasari pentingnya meneliti elemen manajemen sumber daya manusia dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Selain itu, Gasperz (2003) juga menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian proses yang dimulai dari sumber-sumber daya yang diperlukan secara tepat, personel yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas harus didefinisikan dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 serta memiliki kompetensi yang berkaitan dengan pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan sampai pengalaman dalam bekerja.

Menurut Gasperz (2003), elemen manajemen sumber daya manusia mempunyai empat standar, yakni Penyediaan Sumber Daya, Sumber Daya Manusia, Infrastruktur Kerja dan Lingkungan Kerja. Keempat standar yang terdapat dalam manajemen sumber daya manusia menurut Gasperz tersebut diadopsi oleh Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya. Hal tersebut sesuai dengan dokumen pedoman mutu oleh Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya.

ISO 9001:2008 disusun berlandaskan pada delapan prinsip manajemen mutu. Prinsip-prinsip tersebut menurut Nugroho (2009) adalah fokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan orang, pendekatan proses, pendekatan sistem terhadap manajemen, peningkatan terus-menerus, pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan, serta hubungan pemasok yang saling menguntungkan. Delapan prinsip tersebut disusun untuk mengimprovisasi kinerja sistem agar proses yang berlangsung sesuai dengan fokus utama, yaitu efektivitas *continual improvement*.

## 2. Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2008) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2008) yakni kualitas, kuantitas, konsistensi pegawai, kerjasama, dan sikap.

Kualitas yang berarti mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, oleh kebijakan instansi atau perusahaan, maka biasanya dapat diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja oleh seorang pegawai.

Kuantitas yang berarti banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu yang ada. Maka yang perlu diperhatikan oleh suatu instansi atau perusahaan bukan hasil rutin tetapi lebih cenderung kepada seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan oleh para pegawai.

Konsistensi pegawai yang berarti Ketetapan karyawan dalam menjalankan *job description* sesuai dengan apa yang diperintahkan/ mengikuti instruksi yang diberikan oleh pimpinan dan memiliki inisiatif yang diartikan sebagai kemampuan pegawai dalam mengemukakan gagasan, metode, dan pendekatan baru dalam pekerjaannya, sifat kehati-hatian yang tepat, dan faktor kerajinan dalam pekerjaan yang juga dapat diartikan sebagai kerapian dalam bekerja.

Kerjasama yang berarti evaluasi perilaku kerja aktif dengan segala kemampuan dan keahlian untuk saling mendukung dalam tim kerja agar dapat memperoleh hasil kerja yang maksimal.

Sikap yang berarti tindakan pegawai dalam melakukan sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya, baik berkenaan dengan sikap terhadap organisasi, sikap terhadap atasan/pimpinan, maupun sikap terhadap sesama pegawai.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasi, karena bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan "manajemen sumber daya manusia" dalam ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya. Penelitian ini dilakukan di tiga bagian yakni, bagian pendidikan dan kerjasama, bagian kemahasiswaan, bagian perencanaan dan sistem informasi karena merupakan salah satu unit kerja yang telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008 pada semua jenis pelayanan yang diberikan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai (PNS) Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya yang berjumlah 34 orang.

Penelitian ini menggunakan teknik sampling bertujuan (*purposive sampling*), karena penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh penerapan "manajemen sumber daya manusia" dalam ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya. Berdasarkan uraian dan lokasi penelitian, maka sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai bagian pendidikan dan kerjasama 20

orang, bagian kemahasiswaan 6 orang, bagian perencanaan dan sistem informasi 8 orang sehingga total sampelnya 34 orang. Menurut Arikunto (2002) “jika jumlah subyeknya kurang dari 100, maka lebih baik semua subyeknya diteliti, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, karena subyeknya meliputi semua yang terdapat di dalam populasi. Sehingga total sampel dalam penelitian ini adalah 34 orang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, dokumentasi, dan observasi. Kuesioner berupa data yang diambil untuk menjawab rumusan masalah mengenai pengaruh penerapan ”manajemen sumber daya manusia” dalam ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya. Kuesioner terdiri dari 40 (empat puluh) pertanyaan dengan disertai beberapa kemungkinan jawaban. Jawaban masing-masing item soal menggunakan skala Likert. Alternatif jawaban yang disediakan terdiri dari empat pilihan dan mempunyai bobot jawaban sebagai berikut: SS (Sangat Setuju) mempunyai bobot jawaban 4, S (Setuju) mempunyai bobot jawaban 3, TS (Tidak Setuju) mempunyai bobot jawaban 2, STS (Sangat Tidak Setuju) mempunyai bobot jawaban 1.

Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data mengenai profil, struktur organisasi, dan dokumen ISO 9001:2008 di Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya. Teknik observasi digunakan untuk memperoleh data tentang kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya.

Berikut adalah kisi-kisi dari instrumen penelitian pengaruh penerapan ”manajemen sumber daya manusia” dalam ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya.

Tabel 1 Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Item
Manajemen Sumber Daya Manusia dalam ISO 9001:2008	(X <sub>1</sub> ) Penyediaan Sumber Daya	1. Manusia 2. Uang 3. Manajemen 4. Isi 5. Metode	1,2,3, 4,5,6
	(X <sub>2</sub> ) Sumber Daya Manusia	1. Pendidikan yang relevan 2. Pelatihan 3. Keterampilan 4. Pengalaman	7,8,9, 10,11 12
	(X <sub>3</sub> ) Infrastruktur	1. Ruang Kerja 2. Luas gedung kantor 3. Fasilitas kerja	13, 14, 15, 16,

Kerja	(X <sub>4</sub> ) Lingkungan Kerja	4. Peralatan kerja (perangkat keras dan perangkat lunak) 5. Pelayanan pendukung (transportasi dan komunikasi)	17, 18, 19
		1. Pewarnaan 2. Kebersihan 3. Suhu udara 4. Penerangan 5. Musik 6. Keamanan 7. Kebisingan	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30
Kinerja		1. Kualitas kerja terdiri dari: tingkat ketepatan, ketelitian, dan keberhasilan kerja	31, 32, 33 34, 35
		2. Kuantitas terdiri dari: output (hasil kerja), dan tingkat pencapaian target	36, 37
		3. Konsistensi terdiri dari: tingkat pemahaman <i>job description</i> (deskripsi pekerjaan) dan tingkat pengetahuan pegawai	38
		4. Kerjasama terdiri dari: tingkat kerjasama bawahan dengan atasan tingkat kerja sama dengan rekan sejawat	39. 40
		5. Sikap terdiri dari: sikap tanggung jawab pegawai dan kemampuan	



		pegawai dalam mengatasi hambatan-hambatan yang muncul	
--	--	---	--

n : Jumlah Sampel

m : Jumlah variabel bebas

Dan untuk analisis t hitung, rumusnya adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{b_i - B_i}{S_{b_i}}$$

Dengan i adalah variabel bebas

Instrumen yang baik harus valid dan reliabel. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan rumus korelasi *product moment* Pearson.

$$r_{XY} = \frac{N \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{\{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

dengan keterangan:

$r_{XY}$  : indeks korelasi antara variabel X dan Variabel Y

N : Banyaknya responden

X : skor rata-rata variabel X

Y : skor rata-rata variabel Y

Uji reliabilitas menggunakan teknik belah dua ganjil-genap dan dihitung dengan menggunakan rumus Sperman-Brown.

$$r_i = \frac{2 \times r_{XY}}{1 + r_{XY}}$$

Dengan keterangan:

$r_i$  : realibilitas instrumen

$r_{XY}$  : indeks korelasi dua belahan instrument

Teknik analisis data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik regresi linier berganda. Adapun persamaan umum regresi linier berganda menurut Sugiyanto (2004) adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Keterangan:

Y = subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan (tak bebas), dalam hal ini adalah Kinerja Pegawai

X1 = variabel bebas, dalam hal ini adalah Penyediaan Sumber Daya

X2 = variabel bebas, dalam hal ini adalah Sumber Daya Manusia

X3 = variabel bebas, dalam hal ini Infrastruktur atau prasarana

X4 = variabel bebas, dalam hal ini adalah Lingkungan kerja

a = intersep (atau nilai Y pada saat X sama dengan nol)

b = koefisien regresi

Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan atau tidak, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis F hitung dan t hitung. Untuk analisis F hitung, berikut ini adalah rumusnya:

$$F_{hitung} = \frac{R^2(n-m-1)}{m(1-R^2)}$$

Keterangan:

R : Nilai korelasi ganda

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

#### 1. Karakteristik Responden

##### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	23	67,65%
Perempuan	11	32,35%
Jumlah	34	100%

Pada tabel 2 dapat diketahui bahwa pegawai Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya yang menjadi responden dalam penelitian ini sebanyak 34 responden yang terdiri dari 23 responden (67,65%) adalah laki-laki, sedangkan sisanya sebanyak 11 responden (32,35%) adalah perempuan

##### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Prosentase
<25 tahun	0	0
25-35 tahun	6	17,65%
36-45 tahun	10	29,41%
46-55 tahun	15	44,12%
55 tahun keatas	3	8,82%
Jumlah	34	100%

Pada tabel 3 diketahui bahwa mayoritas pegawai Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya berusia 46 – 55 tahun, yaitu , sebanyak 15 responden (44,12%), kemudian yang berusia 36 – 45 tahun, yaitu sebanyak 10 responden (29,41%), pada usia 25 – 35 tahun sebanyak 6 responden (17,65%) dan sisanya sebanyak 3 responden (8,82%) adalah usia 55 tahun keatas.

##### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Prosentase
SMA	6	17,65%
Diploma	0	0
Sarjana	18	52,94%

S2	10	29,41%
Jumlah	34	100%

Pada tabel 4 diketahui bahwa mayoritas pegawai Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya adalah responden yang berpendidikan terakhir Sarjana dengan jumlah 18 responden (52,94%), kemudian yang berpendidikan S2 sebanyak 10 responden (29,41%), sedangkan sisanya kategori SMA sebanyak 6 responden (17,65%).

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
5 tahun	3	8,82%
6 – 15 tahun	10	29,41%
16 – 20 tahun	2	5,88%
> 20 tahun	19	55,89%
Jumlah	34	100%

Pada tabel 5, dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya telah bekerja lebih dari 20 tahun sebanyak 19 responden (55,89%), kemudian pegawai yang bekerja selama 6-20 tahun sebanyak 10 responden (29,41%), untuk yang bekerja selama 5 tahun sebanyak 3 responden (8,82%), dan sisanya sebanyak 2 responden (5,88%) merupakan pegawai yang bekerja selama 16-20 tahun.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Pegawai

Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Pegawai

Jabatan Pegawai	Jumlah	Prosentase
Jabatan Struktural	12	35,29%
Jabatan Fungsional	22	64,71%
Jumlah	34	100%

Pada tabel 6, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memangku jabatan fungsional sebanyak 22 responden (64,71%). Sisanya sebanyak 12 responden (35,29%) memangku jabatan struktural.

2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

a. Penyediaan Sumber Daya ( $X_1$ )

Item-item yang digunakan dalam variabel penyediaan sumber daya yaitu Manusia dianggap sebagai mesin dalam bekerja, Uang/gaji pegawai sesuai dengan harapan pegawai, Pimpinan memberi teladan dalam pelaksanaan ISO 9001:2008, Isi dari ISO 9001:2008 dibutuhkan oleh instansi untuk proses manajemen sumber daya manusia, Metode ISO 9001:2008 dibutuhkan oleh

Instansi untuk proses manajemen sumber daya manusia. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini :

Tabel 7 Distribusi Frekuensi Variabel Penyediaan Sumber Daya ( $X_1$ )

Item Variabel	Jawaban Responden							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
X1. 1	11	32,3	19	55,9	3	8,8	1	3
X1. 2	7	20,6	22	64,7	3	8,8	2	5,9
X1. 3	-	-	5	14,7	22	64,7	7	20,6
X1. 4	-	-	4	11,8	21	61,8	9	26,5
X1. 5	-	-	1	3	26	76,5	7	20,6

Pada item pertama yang menyatakan tidak setuju sebanyak 55,9%, yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 32,3% , yang menyatakan setuju sebanyak 8,8%.

Pada item kedua yang menyatakan tidak setuju sebanyak 64,7%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 20,6%, yang menyatakan setuju sebanyak 8,8%.

Pada item ketiga yang menyatakan setuju sebanyak 64,7%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20,6%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 14,7%.

Pada item keempat yang menyatakan setuju sebanyak 61,8%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26,5%, yang menyatakan tidak setuju 11,8%.

Pada item kelima yang menyatakan setuju sebanyak 76,5%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20,6%, dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3%.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden yang terbanyak adalah jawaban S (Setuju) yaitu sebesar 44,11%. Hal ini berarti sebagian besar responden Pegawai BAAKPSI Unesa mengakui bahwa dengan adanya penerapan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008, dari segi penyediaan sumber daya akurat, baik dari manusia, uang, pimpinan, isi maupun metode ISO 9001:2008.

b. Sumber Daya Manusia ( $X_2$ )

Item-item yang digunakan dalam variabel sumber daya manusia adalah pendidikan yang relevan dengan pekerjaan, pelatihan yang diberikan instansi, keterampilan meningkat, pengalaman dalam bekerja. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini:

Tabel 8 Distribusi Frekuensi Variabel Sumber Daya Manusia ( $X_2$ )

Item Variabel	Jawaban Responden							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
X2. 1	2	5,9	5	14,7	26	76,5	1	2,9
X2. 2	2	5,9	12	35,3	15	44,1	5	14,7
X2. 3	-	-	2	5,9	26	76,5	6	17,6
X2. 4	1	2,9	2	5,9	23	67,6	8	23,5

Pada item pertama yang menyatakan setuju sebanyak 76,5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 14,7%, yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 5,9%.

Pada item kedua yang menyatakan setuju sebanyak 44,1%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 35,3%, yang menyatakan sangat setuju 14,7%.

Pada item ketiga yang menyatakan setuju sebanyak 76,5%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17,6%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5,9%.

Pada item keempat yang menyatakan setuju sebanyak 67,6%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23,5%, yang menyatakan tidak setuju 5,9%.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden yang terbanyak adalah jawaban S (Setuju) yaitu 66,18% yang berarti sebagian besar responden setuju bahwa dengan adanya penerapan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008, dari segi sumber daya manusia akurat, baik dari pendidikan yang relevan dengan pekerjaan, pelatihan yang diberikan instansi, keterampilan meningkat, dan pengalaman dalam bekerja.

#### c. Infrastruktur Kerja ( $X_3$ )

Item-item yang digunakan dalam variabel infrastruktur kerja adalah kondisi ruang kerja yang sempit tidak mempengaruhi kinerja, Kesesuaian luas bangunan gedung, fasilitas kerja, peralatan kerja (perangkat keras dan perangkat lunak) yang mendukung kinerja pegawai, transportasi dan komunikasi dalam mendukung bekerja. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 9 berikut ini:

Tabel 9 Distribusi Frekuensi Variabel Infrastruktur Kerja ( $X_3$ )

Item Variabel	Jawaban Respomdem							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
X3. 1	9	26,5	20	5,9	4	11,8	1	2,9
X3. 2	1	2,9	4	11,8	24	70,6	5	14,7
X3. 3	-	-	2	5,9	16	47,1	16	47,1
X3. 4	6	17,6	14	41,2	11	32,3	3	8,8
X3. 5	17	50	9	26,5	5	14,7	3	8,8

Pada item pertama yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 26,5%, yang menyatakan setuju sebanyak 11,8%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5,9%.

Pada item kedua yang menyatakan setuju sebanyak 70,6%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14,7%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 11,8%.

Pada item ketiga yang menyatakan setuju dan sangat setuju mempunyai nilai yang sama sebanyak 47,1%, dan tidak setuju sebanyak 5,9%.

Pada item keempat yang menyatakan tidak setuju sebanyak 41,2%, yang menyatakan setuju sebanyak 32,3%, yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 17,6%.

Pada item kelima yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 50%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 26,5%, yang menyatakan setuju sebanyak 14,7%.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden yang terbanyak adalah S (Setuju) yaitu 35,29% yang berarti sebagian besar responden setuju bahwa dengan adanya penerapan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008, dari segi infrastruktur kerja akurat, baik dari kondisi ruang kerja yang sempit tidak mempengaruhi kinerja, kesesuaian luas bangunan gedung, fasilitas kerja, peralatan kerja (perangkat keras dan perangkat lunak) yang mendukung kinerja pegawai, maupun transportasi dan komunikasi dalam mendukung bekerja.

#### d. Lingkungan Kerja

Item-item yang digunakan dalam variabel lingkungan kerja adalah warna dinding yang mencolok dapat mempengaruhi kinerja pegawai, lingkungan kerja yang bersih dapat mempengaruhi kinerja pegawai, suhu udara dapat mempengaruhi kinerja pegawai, penerangan di dalam ruang kerja, musik mempengaruhi kejiwaan pegawai, keamanan di ruang kerja, kebisingan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 10 berikut ini:

Tabel 10 Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja ( $X_4$ )

Item Variabel	Jawaban Responden							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
X4. 1	2	5,9	17	50	11	32,3	4	11,8
X4. 2	1	2,9	2	5,9	17	50	14	41,2
X4. 3	6	17,6	7	20,6	12	35,3	9	26,5
X4. 4	5	14,7	10	29,4	12	35,3	7	20,6
X4. 5	1	2,9	5	14,7	21	61,8	7	20,6
X4. 6	13	38,2	15	44,1	5	14,7	1	2,9
X4. 7	1	2,9	4	11,8	15	44,1	14	41,2

Pada item pertama yang menyatakan tidak setuju sebanyak 50%, yang menyatakan setuju sebanyak 32,3%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11,8%.



Pada item kedua yang menyatakan setuju sebanyak 50%, yang menyatakan sangat setuju 41,2%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5,9%

Pada item ketiga yang menyatakan setuju sebanyak 35,3%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26,5%, yang menyatakan tidak setuju 20,6%.

Pada item keempat yang menyatakan setuju sebanyak 35,3%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 29,4%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20,6%.

Pada item kelima yang menyatakan setuju sebanyak 61,8%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20,6%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 14,7%.

Pada item keenam yang menyatakan tidak setuju sebanyak 44,1%, yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 38,2%, yang menyatakan setuju sebanyak 14,7%.

Pada item ketujuh yang menyatakan setuju sebanyak 44,1%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 41,2%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 11,8%.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden yang terbanyak adalah S (Setuju) yaitu 39,08% yang berarti sebagian besar responden setuju bahwa dengan adanya penerapan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008, dari segi lingkungan kerja akurat, baik dari warna dinding yang mencolok dapat mempengaruhi kinerja pegawai, lingkungan kerja yang bersih dapat mempengaruhi kinerja pegawai, suhu udara dapat mempengaruhi kinerja pegawai, penerangan di dalam ruang kerja, musik mempengaruhi kejiwaan pegawai, keamanan di ruang kerja, maupun kebisingan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

#### e. Kinerja Pegawai (Y)

Item-item yang digunakan dalam variabel kinerja pegawai adalah kinerja terhadap kualitas (ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja oleh seorang pegawai), kinerja terhadap kuantitas (seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan oleh para pegawai), kinerja terhadap konsistensi pegawai (menjalankan job description sesuai dengan apa yang diperintahkan/ mengikuti instruksi yang diberikan oleh pimpinan), kinerja terhadap kerjasama (kerjasama bawahan dengan atasan maupun kerjasama dengan rekan kerja), kinerja terhadap sikap (melakukan sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya). Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 11 berikut ini:

Tabel 11 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Item Variabel	Jawaban Responden							
	1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Y. 1	-	-	5	14,7	19	55,9	10	29,4

Y. 2	-	-	3	8,8	14	41,2	17	50
Y. 3	2	5,9	1	2,9	12	35,3	19	55,9
Y. 4	1	2,9	9	26,5	21	61,8	3	8,8
Y. 5	-	-	2	5,9	22	64,7	10	29,4
Y. 6	-	-	1	2,9	22	64,7	11	32,3
Y. 7	-	-	-	-	16	47,1	18	52,9
Y. 8	-	-	2	5,9	12	35,3	20	58,8
Y. 9	1	2,9	-	-	16	47,1	17	50
Y. 10	-	-	4	11,8	22	64,7	8	23,5

Pada item pertama yang menyatakan setuju sebanyak 55,9%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29,4%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 14,7%.

Pada item kedua yang menyatakan sangat setuju sebanyak 50%, yang menyatakan setuju sebanyak 41,2%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 8,8%.

Pada item ketiga yang menyatakan sangat setuju sebanyak 55,9%, yang menyatakan setuju sebanyak 35,3%, yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 5,9%.

Pada item keempat yang menyatakan setuju sebanyak 61,8%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 26,5%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8,8%.

Pada item kelima yang menyatakan setuju sebanyak 64,7%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29,4%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5,9%.

Pada item keenam yang menyatakan setuju sebanyak 64,7%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 32,3%, yang menyatakan tidak setuju 2,9%

Pada item ketujuh yang menyatakan sangat setuju sebanyak 52,9%, dan yang menyatakan setuju sebanyak 47,1%.

Pada item kedelapan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 58,8%, yang menyatakan setuju 35,3%, dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5,9%.

Pada item kesembilan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 50%, yang menyatakan setuju sebanyak 47,1, yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2,9

Pada item kesepuluh yang menyatakan setuju sebanyak 64,7%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23,5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 11,8%.

### 3. Pengujian Instrumen Penelitian

#### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini memiliki konsistensi untuk mengukur aspek yang sama dalam kuesioner. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Hasil korelasi (r) *Pearson* digunakan untuk mendeteksi validitas dari masing-masing item pernyataan. Item pernyataan dinyatakan

valid apabila nilai ( $r$ ) hitung lebih besar dari nilai ( $r$ ) tabel, sesuai dengan derajat kebebasan dan signifikansinya. Secara keseluruhan hasil pengujian validitas masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 12 berikut ini:

Tabel 12 Hasil Uji Validitas

Item Kuesioner	r hitung	r tabel	Keterangan
Item 1	0,436	0,339	Valid
Item 2	0,708	0,339	Valid
Item 3	0,574	0,339	Valid
Item 4	0,584	0,339	Valid
Item 5	0,587	0,339	Valid
Item 6	0,594	0,339	Valid
Item 7	0,356	0,339	Valid
Item 8	0,445	0,339	Valid
Item 9	0,581	0,339	Valid
Item 10	0,418	0,339	Valid
Item 11	0,536	0,339	Valid
Item 12	0,428	0,339	Valid
Item 13	0,342	0,339	Valid
Item 14	0,548	0,339	Valid
Item 15	0,594	0,339	Valid
Item 16	0,549	0,339	Valid
Item 17	0,468	0,339	Valid
Item 18	0,387	0,339	Valid
Item 19	0,468	0,339	Valid
Item 20	0,724	0,339	Valid
Item 21	0,557	0,339	Valid
Item 22	0,924	0,339	Valid
Item 23	0,497	0,339	Valid
Item 24	0,387	0,339	Valid
Item 25	0,509	0,339	Valid
Item 26	0,341	0,339	Valid
Item 27	0,341	0,339	Valid
Item 28	0,959	0,339	Valid
Item 29	0,468	0,339	Valid
Item 30	0,594	0,339	Valid
Item 31	0,346	0,339	Valid
Item 32	0,521	0,339	Valid
Item 33	0,426	0,339	Valid
Item 34	0,536	0,339	Valid
Item 35	0,583	0,339	Valid
Item 36	0,384	0,339	Valid
Item 37	0,426	0,339	Valid
Item 38	0,426	0,339	Valid
Item 39	0,348	0,339	Valid
Item 40	0,371	0,339	Valid

Sumber: Data primer yang diolah Juli, 2014

Berdasarkan Tabel 12 di atas, menunjukkan bahwa semua item variabel tersebut dinyatakan valid dan dapat diikutsertakan dalam analisis selanjutnya.

#### b. Uji Realibilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah cukup baik (Arikunto, 2006:178). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik belah 2 ganjil-genap. Berikut ini adalah tabel Bantu:

Tabel 13 Tabel Bantu Belah Ganjil Genap

No Res	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
1	54	58	2916	3364	3132
2	53	54	2809	2916	2862
3	49	57	2601	3481	3009
4	61	64	3721	4096	3901
5	49	46	2401	2116	2254
6	54	55	2916	3025	2970
7	47	48	2209	2304	2256
8	47	50	2209	2704	2444
9	55	58	3025	3364	3190
10	56	59	3136	3481	3304
11	54	57	2916	3249	3078
12	45	45	2025	2025	2025
13	54	56	2916	3136	3024
14	55	61	3025	3721	3355
15	52	56	2704	3136	2912
16	52	57	2704	3249	2964
17	59	60	3481	3600	3540
18	56	56	3136	3136	3136
19	80	80	6400	6400	6400
20	58	57	3364	3249	3306
21	56	62	3136	3844	3472
22	66	65	4356	4225	4290
23	61	62	3721	3844	3782
24	57	61	3249	3721	3477
25	60	59	3600	3481	3540
26	63	69	4225	4489	4355
27	56	57	3136	3249	3192
28	54	54	2916	2916	2916
29	59	63	3481	3969	3717
30	59	63	3481	3969	3717
31	55	57	3025	3249	3135
32	51	53	2601	2809	2703
33	55	57	3025	3249	3135
34	52	56	2704	3136	2912

Jmlh	$\Sigma X$	$\Sigma Y$	$\Sigma X^2$	$\Sigma Y^2$	$\Sigma XY$
	1894	1972	107270	115902	111405

Sumber: Data primer yang diolah pada tahun 2014

Keterangan:

X : Skor kuesioner nomor ganjil (belahan pertama)

Y : Skor kuesioner nomor genap (belahan kedua)

Jmlh : Jumlah total ( $\Sigma$ )

Tabel 14 Perbandingan hasil indeks realibilitasnya dengan r tabel *product moment*

Hasil Perhitungan indeks reabilitasnya ( $r_{11}$ ), dengan menggunakan rumus Spearman-Brown	r tabel <i>product moment</i> . Untuk N=34 dan taraf signifikasi ( $\alpha=5\%$ )
$r_{XY} = 0,974$	$r_{11} = 0,339$

Dari perhitungan tersebut,  $r_{11} (0,974) > r$  tabel (0,339), maka dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliable.

#### 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel Penyediaan Sumber Daya ( $X_1$ ) Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ), Infrastruktur Kerja ( $X_3$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Berikut ini tabel hasil analisis regresi Linier Berganda berdasarkan perhitungan manual:

Tabel 15 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi
$X_1$	0,04
$X_2$	0,03
$X_3$	-0,02
$X_4$	0,67

Model regresi yang diperoleh berdasarkan Tabel 15 di atas yaitu:

$$Y = 12,09 + 0,04X_1 + 0,03X_2 + (-0,02)X_3 + 0,67X_4$$

Dalam persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa:

- 1) Nilai koefisien regresi linier berganda Aspek Penyediaan Sumber Daya ( $X_1$ ) sebesar 0,04 yang artinya, jika  $X_1$  berubah satu satuan maka variabel kepuasan akan berubah sebesar 0,04 satuan dengan anggapan bahwa variabel lainnya tetap. Tanda positif pada nilai koefisien regresi linier melambangkan hubungan yang searah  $X_1$  dan Y, artinya kenaikan variabel  $X_1$  akan menyebabkan kenaikan pada variabel Y.
- 2) Nilai koefisien regresi linier berganda Aspek Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) sebesar 0,03 yang artinya, jika  $X_2$  berubah satu satuan maka variabel kepuasan akan berubah sebesar 0,03 satuan dengan anggapan bahwa variabel lainnya tetap. Tanda positif pada nilai koefisien regresi linier melambangkan

hubungan yang searah  $X_2$  dan Y, artinya kenaikan variabel  $X_2$  akan menyebabkan kenaikan pada variabel Y.

- 3) Nilai koefisien regresi linier berganda Aspek Infrastruktur Kerja ( $X_3$ ) sebesar -0,02 yang artinya, jika  $X_3$  berubah satu satuan maka variabel kepuasan akan berubah sebesar -0,02 satuan dengan anggapan bahwa variabel lainnya tetap. Tanda positif pada nilai koefisien regresi linier melambangkan hubungan yang searah  $X_3$  dan Y, artinya kenaikan variabel  $X_3$  akan menyebabkan kenaikan pada variabel Y.
- 4) Nilai koefisien regresi linier berganda Aspek Lingkungan Kerja ( $X_4$ ) sebesar 0,67 yang artinya, jika  $X_4$  berubah satu satuan maka variabel kepuasan akan berubah sebesar 0,67 satuan dengan anggapan bahwa variabel lainnya tetap. Tanda positif pada nilai koefisien regresi linier melambangkan hubungan yang searah  $X_4$  dan Y, artinya kenaikan variabel  $X_4$  akan menyebabkan kenaikan pada variabel Y.

#### 5. Uji F (Simultan)

Pengujian secara simultan dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen.

##### Rumusan Hipotesis

$H_a$  : Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas (Penyediaan Sumber Daya, Sumber Daya Manusia, Infrastruktur Kerja, Lingkungan kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai)

$H_o$  : Secara simultan tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas (Penyediaan Sumber Daya, Sumber Daya Manusia, Infrastruktur Kerja, Lingkungan kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai).

Pengambilan keputusan pengujian hipotesis model regresi secara simultan dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ .

Tabel 16 Perbandingan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$

$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Keterangan
16,92	2,92	$F_{hitung} > F_{tabel}$

Dalam Tabel 16 yang telah ditunjukkan sebelumnya, didapatkan nilai  $F_{tabel}$  dengan *degrees of freedom* (df regresi, df residual) = (3;30) adalah sebesar 2,92 dan  $F_{hitung}$  adalah sebesar 16,92. Berdasarkan Tabel 16 tersebut, dapat diketahui bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  (16,92 > 2,92). Dari perbandingan tersebut, dapat diambil keputusan bahwa variabel bebas manajemen sumber daya manusia, yaitu aspek penyediaan sumber daya ( $X_1$ ), aspek sumber daya manusia



( $X_2$ ), infrastruktur kerja ( $X_3$ ), dan lingkungan kerja ( $X_4$ ) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat, yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ).

#### 6. Uji t (Secara Parsial)

Pengujian ini dimaksudkan untuk menguji apakah suatu variabel  $X_1$  (penyediaan sumber daya),  $X_2$  (sumber daya manusia),  $X_3$  (infrastruktur kerja), dan  $X_4$  (lingkungan kerja) berpengaruh atau tidak secara nyata (signifikan) terhadap variabel  $Y$  (kinerja pegawai). Untuk mengetahui apakah suatu variabel secara parsial berpengaruh nyata atau tidak digunakan statistik Uji t atau t – Student.

Rumusan Hipotesis:

Ha :

- Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari Penyediaan Sumber Daya ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )
- Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )
- Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari Infrastruktur Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )
- Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari Lingkungan Kerja ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )

Ho :

- Secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Penyediaan Sumber Daya ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )
- Secara parsial tidak terdapat pengaruh Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )
- Secara parsial tidak terdapat pengaruh Infrastruktur Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )
- Secara parsial tidak terdapat pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )

Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai Thitung dengan Ttabel. Variabel independen dikatakan berpengaruh signifikan jika  $T_{hitung} > T_{tabel}$  atau  $Sig. (p) < 0,05$ . Perbandingan Thitung dan Ttabel masing-masing variabel bebas dapat dilihat pada Tabel 17 sebagai berikut :

Tabel 17 Perbandingan Thitung dengan Ttabel

Variabel	Standar Error	Thitung	Ttabel
Penyediaan Sumber Daya	-0,01	-4	2,04
Sumber	-0,01	-3	2,04

Daya Manusia			
Infrastruktur Kerja	0,14	-0,14	2,04
Lingkungan Kerja	0,1	6,7	2,04

Dari tabel di atas, terlihat bahwa untuk  $t_{hitung}$  dan tingkat sigifikasi masing-masing variabel bebas adalah sebagai berikut:

- Untuk Variabel Aspek Penyediaan Sumber Daya ( $X_1$ )

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa aspek penyediaan sumber daya ( $X_1$ ) mempunyai  $t_{hitung}$  sebesar  $-4$ . Dengan demikian  $t_{hitung} (-4) < t_{tabel} (2,04)$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, atau dapat diartikan secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari penyediaan sumber daya ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai.

- Untuk Variabel Aspek Sumber Daya Manusia ( $X_2$ )

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa aspek sumber daya manusia ( $X_2$ ) mempunyai  $t_{hitung}$  sebesar  $-3$ . Dengan demikian  $t_{hitung} (-3) < t_{tabel} (2,04)$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, atau dapat diartikan secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari sumber daya manusia ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai.

- Untuk Variabel Aspek Infrastruktur Kerja ( $X_3$ )

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa aspek infrastruktur kerja ( $X_3$ ) mempunyai  $t_{hitung}$  sebesar  $-0,14$ . Dengan demikian  $t_{hitung} (-0,14) < t_{tabel} (2,04)$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, atau dapat diartikan secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari infrastruktur kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai.

- Untuk Variabel Aspek Lingkungan Kerja ( $X_4$ )

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa aspek lingkungan kerja ( $X_4$ ) mempunyai  $t_{hitung}$  sebesar  $6,7$ . Dengan demikian  $t_{hitung} (6,7) > t_{tabel} (2,04)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, atau dapat diartikan secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa aspek penyediaan sumber daya ( $X_1$ ), aspek sumber daya manusia ( $X_2$ ), aspek infrastruktur kerja ( $X_3$ ), dan aspek lingkungan kerja ( $X_4$ ) berpengaruh secara signifikan. Yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai yaitu variabel aspek lingkungan kerja dengan nilai  $t_{hitung} (6,7)$ .

## B. PEMBAHASAN

1. Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dalam ISO 9001:2008 Secara Bersama-Sama (*Simultan*) Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan analisis linier berganda maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas tandanya adalah positif. Hal ini menunjukkan hubungan yang searah antara variabel aspek penyediaan sumber daya ( $X_1$ ), aspek sumber daya manusia ( $X_2$ ), aspek infrastruktur kerja ( $X_3$ ), dan aspek lingkungan kerja ( $X_4$ ) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat, yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ). Koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 70% memiliki hubungan yang dikategorikan kuat dari perubahan nilai variabel kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh variabel aspek penyediaan sumber daya ( $X_1$ ), aspek sumber daya manusia ( $X_2$ ), aspek infrastruktur kerja ( $X_3$ ), dan aspek lingkungan kerja ( $X_4$ ), dan sisanya sebesar 30% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Dari perbandingan  $F_{hitung}$  yang menghasilkan angka sebesar 16,92 dengan  $F_{tabel}$  sebesar 2,92. Hasil perbandingan antara  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ . Hal ini berarti aspek penyediaan sumber daya ( $X_1$ ), aspek sumber daya manusia ( $X_2$ ), aspek infrastruktur kerja ( $X_3$ ), dan aspek lingkungan kerja ( $X_4$ ) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat, yaitu variabel terikat ( $Y$ ). Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Gasperz (2003) yang mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh 4 faktor diantaranya penyediaan sumber daya, sumber daya manusia, infrastruktur kerja dan lingkungan kerja. Penyediaan sumber daya disini dalam bentuk manusia, uang, pimpinan, isi, metode, dimana penyediaan sumber daya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sumber daya manusia disini dalam bentuk pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman, dimana sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Infrastruktur kerja disini dalam bentuk ruang Kerja, luas gedung kantor, fasilitas kerja, peralatan kerja (perangkat keras dan perangkat lunak) dan pelayanan pendukung (transportasi dan komunikasi), dimana infrastruktur kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja disini dalam

bentuk pewarnaan warna dinding, kebersihan ruang kerja, suhu udara, penerangan, musik, keamanan, dan kebisingan, dimana lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dalam ISO 9001:2008 Secara Individu (*Parsial*) Terhadap Kinerja Pegawai

- a. Pengaruh Variabel Aspek Penyediaan Sumber Daya Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh aspek penyediaan sumber daya secara parsial melalui uji  $t$  diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel penyediaan sumber daya ( $X_1$ ) sebesar -4 lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,04. Hal ini berarti variabel aspek penyediaan sumber daya tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan pendapat Gasperz (2003) yang mengatakan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008 berpengaruh pada kinerja seorang pegawai, salah satunya yaitu dari segi penyediaan sumber daya.

- b. Pengaruh Variabel Aspek Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh aspek sumber daya manusia secara parsial melalui uji  $t$  diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel sumber daya manusia ( $X_2$ ) sebesar -3 lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,04. Hal ini berarti variabel aspek sumber daya manusia tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan pendapat Gasperz (2003) yang mengatakan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008 berpengaruh pada kinerja seorang pegawai, salah satunya yaitu dari segi sumber daya manusia.

- c. Pengaruh Variabel Aspek Infrastruktur Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh aspek infrastruktur kerja secara parsial melalui uji  $t$  diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel infrastruktur kerja ( $X_3$ ) sebesar -0,14 lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,04. Hal ini berarti variabel infrastruktur kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan pendapat Gasperz (2003) yang mengatakan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008

berpengaruh pada kinerja seorang pegawai, salah satunya yaitu dari segi infrastruktur kerja.

d. Pengaruh Variabel Aspek Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh aspek lingkungan kerja secara parsial melalui uji t diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel lingkungan kerja ( $X_4$ ) sebesar 6,7 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,04. Hal ini berarti variabel aspek lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil uji parsial terhadap variabel bebas (aspek penyediaan sumber daya, sumber daya manusia, infrastruktur kerja dan lingkungan kerja) diketahui bahwa variabel aspek lingkungan kerja ( $X_4$ ) dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,7 merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi (BAAKPSI) Universitas Negeri Surabaya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan pendapat Gasperz (2003) yang mengatakan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008 berpengaruh pada kinerja seorang pegawai, salah satunya yaitu dari segi sumber daya manusia.

## PENUTUP SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pembahasan dalam bab IV maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel manajemen sumber daya manusia yang meliputi aspek penyediaan sumber daya manusia ( $X_1$ ), aspek sumber daya manusia ( $X_2$ ), aspek infrastruktur kerja ( $X_3$ ) dan aspek lingkungan kerja ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan sebanyak 70% kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya dipengaruhi oleh variabel manajemen sumber daya manusia (aspek penyediaan sumber daya manusia, aspek sumber daya manusia, aspek infrastruktur kerja dan aspek lingkungan kerja).

Kontribusi pengaruh dari variabel  $X_4$  (aspek lingkungan kerja) telah terbukti mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat nilai kontribusi (parsial)  $t_{hitung}$  sebesar 6,7 lebih tinggi dari 3 variabel yang lainnya. Sebaliknya kontribusi yang memiliki pengaruh yang minimal terhadap kinerja pegawai ada pada variabel  $X_3$  (aspek infrastruktur kerja), dapat dilihat dari nilai kontribusi (parsial)  $t_{hitung}$  sebesar -0,14 paling rendah dari 3 variabel yang lainnya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008 cukup efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai di Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya.

## SARAN

Atas dasar kesimpulan, maka penulis mengajukan saran agar penerapan manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008 dapat dipertahankan dan bahkan perlu ditingkatkan dalam penerapannya, karena manajemen sumber daya manusia dalam ISO 9001:2008 cukup efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dilakukannya perekrutan pegawai baru yang memiliki usia produktif diharapkan bisa memberi inovasi baru dalam Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi Universitas Negeri Surabaya yang mana didapati cukup banyaknya pegawai dengan rentang usia yang tidak produktif di BAAKPSI Unesa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Djojowiriono, Soegeng. 2005. *Manajemen Konstruksi (4th Ed)*, Yogyakarta.: Biro Penerbit KMTS FT UGM.
- Hasibunan, S.P Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2006. *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: UI-Press.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nitisemito, Alex S. 1980. *Manajemen Personalial: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Sasmita Bros.
- Nitisemito, Alex. S. 2001. *Manajemen Personalial*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nugroho, Aditya. 2009. *ISO 9001 leading You The Way*. Surabaya: PT AIMS Perdana.
- Prabowo, Sugeng Listyo. 2009. *Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Perguruan Tinggi (Guidelines IWA-2)*. Malang: UIN-Malang Press.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia "Kebijakan Kinerja Karyawan"*. Yogyakarta: BPFE
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Bandung: Fokus Media.
- Vincent, Gasperst. 2003. *ISO 9001:2000 and Continual Quality Improvement*. Jakarta.: PT Gramedia Pustaka Utama.

## Rujukan Jurnal



Dharma, Cipta. 2007. Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 Terhadap Peningkatan Kinerja Pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara. Tesis Universitas Sumatera Utara, ([http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/4301/1/09E01925.pdf?origin=publication\\_detail](http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/4301/1/09E01925.pdf?origin=publication_detail), diakses 16 April 2014)

Pamungkas, Septantya Chandra. Pengaruh Penerapan ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Pemerintahan Kota Malang, (<http://jimfeb.ub.ac.id>, diakses 24 Maret 2014)

Lestari, Indriana. Pengaruh Sistem Manajemen Mutu Internal dan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta. ([http://lontar.ui.ac.id/file%3Ffile%3Ddigital/20306138-T30739-Pengaruh%2520sistem.pdf&sa=U&ei=A91xU4nsF4GHuAShv4LIDw&ved=0CDoQFjAF&usg=AFQjCNFAu3s\\_P9L18w1IMxEkIoHoROAO7g](http://lontar.ui.ac.id/file%3Ffile%3Ddigital/20306138-T30739-Pengaruh%2520sistem.pdf&sa=U&ei=A91xU4nsF4GHuAShv4LIDw&ved=0CDoQFjAF&usg=AFQjCNFAu3s_P9L18w1IMxEkIoHoROAO7g), diakses 13 Mei 2014).

